



croix-rouge française

STRATÉGIE INTERNATIONALE HORIZON 2030



Sommaire

03

Notre raison d'être

07

Notre ambition

11

Les zones d'intervention

15

Orientations stratégiques



Notre raison d'être

” LA CROIX-ROUGE FRANÇAISE AGIT POUR PROTÉGER ET RELEVER SANS CONDITION LES PERSONNES EN SITUATION DE VULNÉRABILITÉ ET CONSTRUIRE, AVEC ELLES, LEUR RÉSILIENCE.”

Extrait du projet associatif de la Croix-Rouge française

Cette stratégie est une déclinaison, pour son action internationale, des orientations et engagements stratégiques que la Croix-Rouge française (CRF) a pris à l'horizon 2030 afin de se transformer et continuer ainsi à affirmer son rôle singulier auprès des personnes en situation de vulnérabilité et à mettre en acte sa raison d'être.

Cette stratégie s'inscrit également dans les objectifs stratégiques 2030 de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (IFRC) ainsi que dans l'Agenda pour le Renouveau de son Secrétariat Général, qui prévoient notamment :

- des liens à tous les niveaux et une complémentarité renforcée, pour des Sociétés nationales plus fortes et un réseau plus dynamique ;
- un élargissement du champ des acteurs et des réseaux avec qui les Sociétés nationales s'engagent ;
- une connaissance et une expertise renforcées, à la disposition de tous les membres du Mouvement.

Elle sera déployée au cours de deux exercices stratégiques distincts – 2021-2025 et 2026-2030 – afin de permettre des ajustements, en fonction des évolutions externes et des avancées internes.



@Marko Kokic - Prise en charge médicale des populations vulnérables frappées par l'ouragan Matthew, Haïti, 2016

RENFORCER NOTRE CAPACITÉ D'AGIR

Des crises multiples et complexes, une explosion des besoins humanitaires

L'humanité fait face aujourd'hui à **des crises de plus en plus nombreuses, profondes et prolongées**, dues à la conjonction de plusieurs phénomènes :

- > dérèglement climatique, menaces environnementales et sanitaires ;
- > affaiblissement des États ;
- > augmentation des groupes armés non conventionnels ;
- > croissance démographique et urbanisation anarchique ;
- > croissance des radicalismes, des fanatismes et du repli sur soi ;
- > explosion des inégalités.

En 2021, 235 millions de personnes* ont besoin d'une assistance humanitaire, car confrontées à la faim, aux conflits, aux conséquences du changement climatique ou encore affectées par les déplacements forcés et la migration.

* In Global Humanitarian Overview, 2021, OCHA

L'action humanitaire : montée des menaces et des risques

L'ACCÈS SÛR AUX TERRAINS

De plus en plus difficile, il pourrait être compromis dans un futur plus ou moins proche, du fait de :

- > la militarisation – notamment non conventionnelle – des terrains d'intervention ;
- > la politisation de l'aide et le brouillage de l'image des humanitaires ;
- > le risque de paralysie des activités en cas de crises, du fait de l'ultra-dépendance à internet et au transport aérien.

L'ACCÈS AUX RESSOURCES

Il est de plus en plus contraint, pour plusieurs raisons :

- > l'ampleur des crises sociales et économiques touchant les États donateurs ;
- > le durcissement des conditions d'accès aux financements ;
- > compétition exacerbée pour l'accès aux ressources ;
- > un impératif d'adaptation et d'anticipation, découlant de l'exigence – légitime – d'une plus grande efficacité de l'aide.

UN DEVOIR, NOTRE HÉRITAGE



HORIZON 2030



Notre ambition



Dans un monde troublé, marqué par des crises complexes et une explosion des besoins humanitaires, la Croix-Rouge française a pour ambition d'être, à l'international, une organisation incontournable dans les domaines de la santé et de la gestion des catastrophes, s'inscrivant pleinement dans le Mouvement, œuvrant auprès de et avec les Sociétés nationales des pays d'intervention à la protection et à la résilience des plus vulnérables, au cœur des crises mondiales et des territoires en déréliction.

AMBITION DE LA CROIX-ROUGE FRANÇAISE À L'HORIZON 2030

Fer de lance de la localisation de l'aide

➤ Ayant quitté certains pays car ayant contribué activement à des Sociétés nationales encore plus autonomes et opérationnelles.

Expertises santé et gestion des risques et des catastrophes

➤ Reconnue, tant au sein du Mouvement qu'à l'extérieur, comme un pôle d'excellence dans les domaines de la santé et de la gestion des catastrophes ainsi que pour la qualité de ses actions et son exemplarité.

Plurielle dans sa capacité d'action

➤ Tout autant capable d'accompagner le développement d'une Société nationale via une assistance technique agile et inscrite dans la durée que de déployer immédiatement des équipes spécialisées et du matériel en réponse aux crises, y compris les plus éloignées.

Anticipation et agilité

➤ Anticipant les évolutions et s'y adaptant avec souplesse, car s'appuyant sur une culture de la prospective et un nouveau modèle économique.





3 PILIERS

@Croix-Rouge ukrainienne - La Croix-Rouge en soutien des populations affectées, Ukraine, 2022

RÉSILIENCE

Œuvrer à la résilience des plus vulnérables, en premier lieu à travers des Sociétés nationales plus fortes et, elles-mêmes, plus résilientes. C'est la raison d'être de la Croix-Rouge française, à l'international comme en France.

CONFIANCE

Renforcer la confiance – des communautés, du Mouvement, des autorités, des partenaires techniques et financiers, de ses volontaires, des personnes désireuses de la rejoindre – dans ses actions.

AGILITÉ

Anticiper les évolutions du champ de l'humanitaire et des territoires où la Croix-Rouge française est présente afin de s'y adapter, et maintenir – directement ou indirectement – une capacité d'agir.

7 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

- 1** Au cœur de notre action, le développement des Sociétés nationales des pays d'intervention
- 2** Recentrer notre expertise sur deux domaines prioritaires : la santé et la gestion des catastrophes
- 3** Développer les synergies et les partenariats, pour maintenir des réponses adaptées à des crises complexes
- 4** Renforcer les mécanismes de redevabilité et d'apprentissage
- 5** Diversifier les formes de notre présence et nos modalités d'intervention
- 6** Renouveler notre exemplarité face à des enjeux de plus en plus nombreux
- 7** Mettre en adéquation ressources et ambitions



La Croix-Rouge française, engagée pour agir

Un ancrage unique en France et dans le monde

La Croix-Rouge française possède deux grandes forces pour agir

Son appartenance au Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Une action internationale adossée à une organisation solide et innovante

Ces forces confèrent à la Croix-Rouge de nombreux atouts par rapport à :

L'accès aux terrains d'intervention

- Un partenaire privilégié dans chaque pays - la Société nationale - possédant un maillage territorial important, au plus près des communautés ;
- un emblème universellement reconnu et généralement respecté.

L'accès aux ressources

- Une expertise et une capacité opérationnelle reconnue au sein du Mouvement ;
- une expertise domestique représentant un fort potentiel pour l'action internationale et l'appui au développement des Sociétés nationales ;
- une connaissance approfondie de certains contextes, du fait d'une présence effective et ancienne ;
- la capacité à mobiliser des moyens, du fait de la (re)connaissance de son action et de la confiance en son emblème.



LES ZONES D'INTERVENTION

Interventions prioritaires dans les zones dites d'ancrage stratégique

L'Afrique sub-saharienne francophone

Le Moyen-Orient

Les 3 Océans, à proximité des territoires ultra-marins français

L'Europe de l'Est

Des zones d'ancrage stratégique privilégiées

- En raison de l'ancienneté et/ou l'importance de son implantation, des liens tissés entre la Croix-Rouge française et les Sociétés nationales des pays d'intervention et de la pertinence de ses savoir-faire face aux besoins humanitaires locaux.
- Au sein de ces zones, la Croix-Rouge française privilégie toujours les pays où les populations sont les plus vulnérables.
- Ces zones d'ancrage stratégique constituent le cœur historique des actions mais ne sont pas exclusives.
- La situation humanitaire en Europe de l'Est nécessite une action sur la durée. Du fait des besoins, de la proximité et des relations privilégiées avec les Sociétés nationales de cette région, la Croix-Rouge française se mobilise pour les aider à faire face aux multiples conséquences liées à la crise ukrainienne.

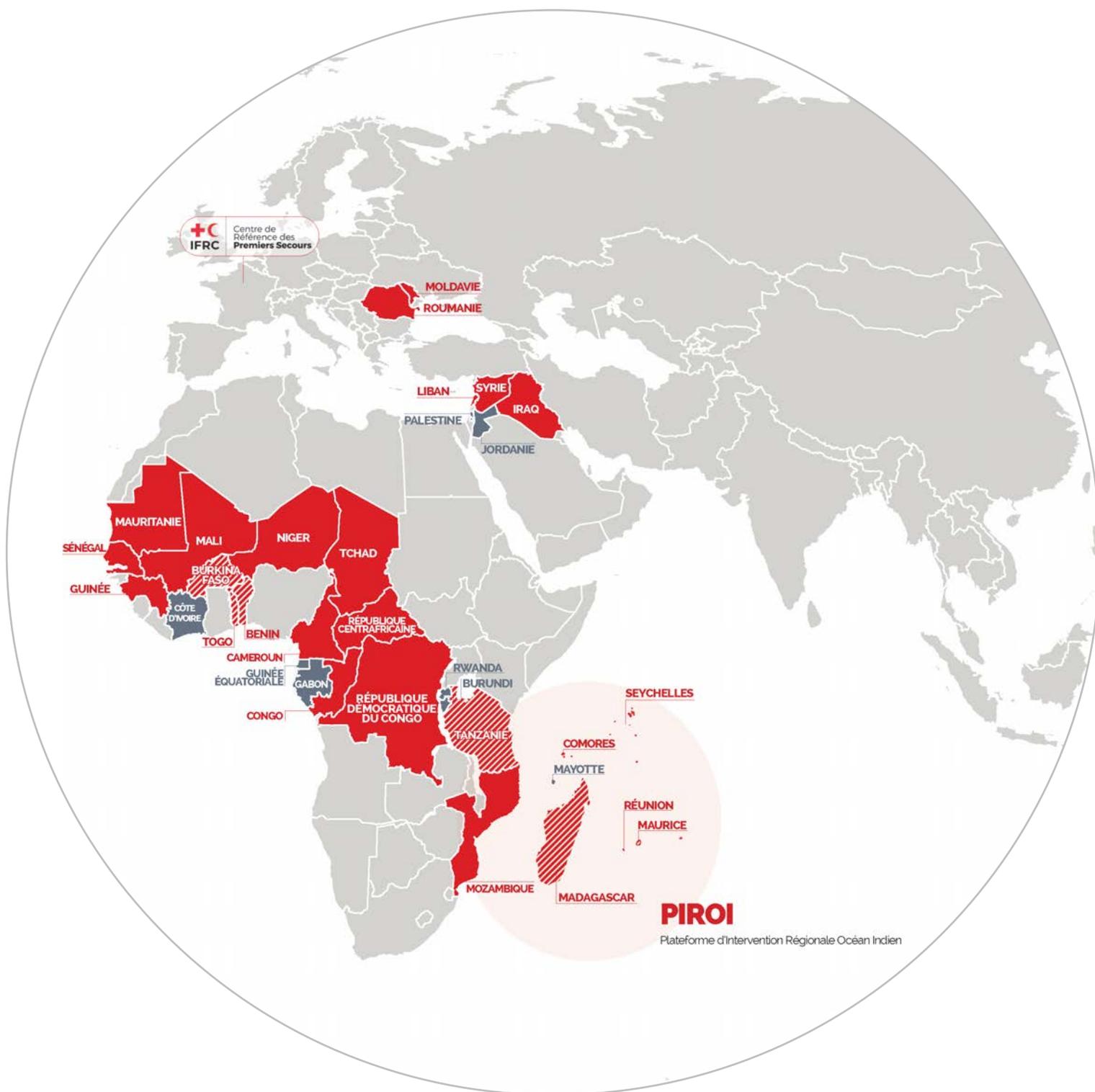
Une mobilisation renforcée dans les situations d'urgence

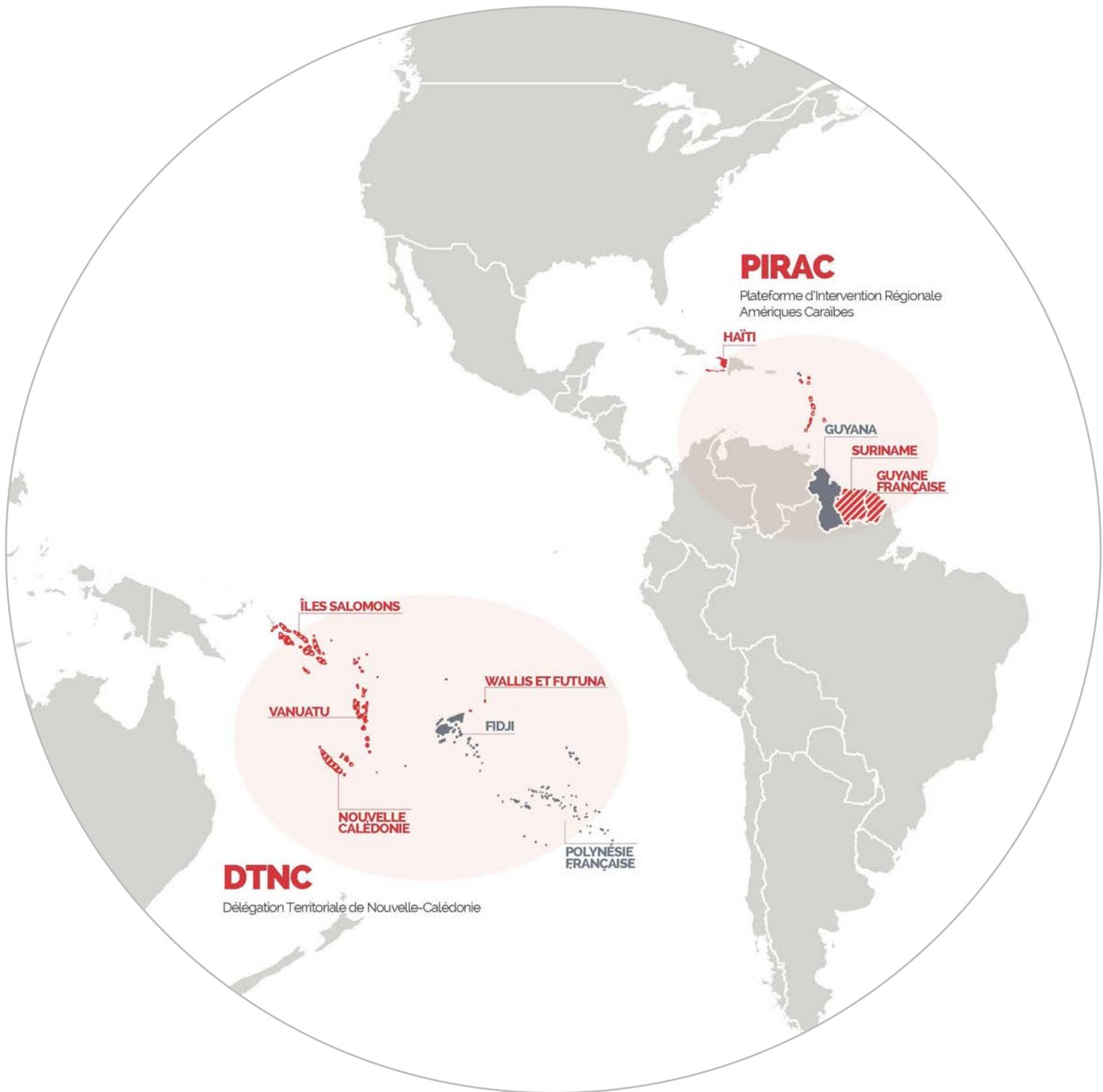
La Croix-Rouge française intervient en cas de crises majeures, quelle que soit la zone, dans un cadre d'action pilotée par l'IFRC, si ses capacités de réponse aux urgences sont sollicitées.

Des possibilités d'action élargies

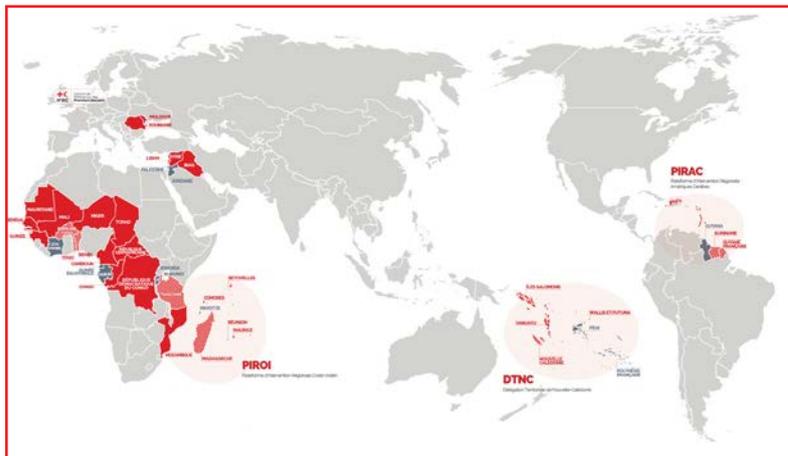
- La Croix-Rouge française peut intervenir – si elle est sollicitée en ce sens, et si son action apporte une réelle valeur ajoutée, ou une complémentarité pertinente à l'action d'un partenaire déjà présent – auprès d'une nouvelle Société nationale, selon la forme de présence la plus adaptée.

LA CROIX-ROUGE FRANÇAISE À L'INTERNATIONAL





- Pays avec des activités CRF et une délégation
- Pays avec des activités CRF et pas de délégation
- Pays sans activités CRF en zone prioritaire



L'ACTION INTERNATIONALE EN MOUVEMENT

Fondée en 1864, la Croix-Rouge française a toujours su évoluer et s'adapter pour rester fidèle à ses principes et à sa mission.

C'est ainsi qu'elle a adopté en 2020 un nouveau projet associatif, et en 2021 son nouveau cadre stratégique global, ainsi que la présente stratégie pour son action internationale, afin de faire face aux bouleversements mondiaux en cours ou pointant à l'horizon, et qui questionnent profondément le futur de l'action humanitaire internationale.

Cette stratégie est une première étape vers la concrétisation de son ambition à l'horizon 2030, ambition qui porte en elle plusieurs évolutions notables et dont découle un repositionnement de la Croix-Rouge française dans l'écosystème humanitaire.



@IFRC - Membres du Mouvement Croix-Rouge et Croissant-Rouge travaillant ensemble

Unité
Volontariat
Impartialité
Humanité
Universalité
Indépendance
Neutralité

7 principes fondamentaux

Guide éthique, repères pour l'action, les principes fondamentaux constituent le socle commun auquel adhèrent toutes les Croix-Rouge et tous les Croissant-Rouge.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

7

Au cœur de notre action, le développement des Sociétés nationales des pays d'intervention

Piliers : résilience, confiance, agilité

N°	OBJECTIF(S)
1	Une formation « Développement des Sociétés nationales et relations partenariales » est élaborée et dispensée aux délégués avant leur départ en mission.
2	Dans chaque pays d'ancrage, un atelier de partenariat annuel, mobilisant tous les acteurs du Mouvement présents, est réalisé et débouche sur une feuille de route, idéalement signée par l'ensemble des partenaires de la Société nationale, et permettant un suivi régulier des actions de développement des capacités.
3	Au niveau de trois pays d'ancrage, un plan de développement quinquennal de la Société nationale est élaboré en accord avec l'ensemble des acteurs du Mouvement présents et mis en œuvre en mobilisant les ressources spécifiques auprès des partenaires et en interne.
4	Dans au moins trois pays d'ancrage, une modalité d'accompagnement du développement d'une Société nationale est expérimentée grâce à une assistance technique mise à disposition par la Croix-Rouge française.
5	La Croix-Rouge française contribue aux dispositifs inter-Mouvement mis en place au niveau local et régional pour appuyer le développement des Sociétés nationales dans le cadre de l'Agenda pour le Renouveau.

La coordination inter-Mouvement

A la demande de la Croix-Rouge nigérienne, la Croix-Rouge française a facilité en 2020 l'organisation d'un atelier réunissant huit Sociétés nationales participantes actives au Niger.

Cette rencontre a conduit à l'élaboration d'un plan d'actions 2020-2025 pour une coopération et une coordination renforcées.

Parmi les objectifs définis figurent le renforcement des capacités et le développement organisationnel de la Croix-Rouge nigérienne, l'alignement et le soutien à ses priorités, la mutualisation des compétences techniques et la définition de normes communes, le partage des fonctions de support et de financements des Sociétés nationales participantes.

Certaines actions se sont concrétisées dès l'année 2020, parmi lesquelles la création de groupes techniques, la réalisation d'évaluation commune des besoins en gestion des risques de catastrophes, le renforcement de la coordination pour un positionnement commun auprès des partenaires institutionnels, la formation de consortia Mouvement, l'appui financier et matériel entre Sociétés nationales et l'expérimentation de la gestion déléguée avec la Croix-Rouge nigérienne.

Dans la continuité de l'exercice stratégique 2017-2020, la Croix-Rouge française place le développement des Sociétés nationales des pays d'intervention au fondement de son action internationale. Toutefois, il importe de réinventer la relation partenariale.

Réviser le paradigme du partenariat avec les Sociétés nationales

Fortes des leçons apprises, la Croix-Rouge française s'engage à accompagner leur développement dans le cadre d'un partenariat basé sur les principes suivants :

- > la traduction d'une **volonté** : la Croix-Rouge française tire sa légitimité de l'expression de besoins formulée par la Société nationale et de la démonstration de la valeur ajoutée de sa réponse ;
- > la **réciprocité** : la Croix-Rouge française s'enrichit du partenariat avec chaque Société nationale, en acquérant de nouveaux savoir-faire, en élargissant sa manière de penser les défis et d'envisager leurs solutions ;
- > le pacte de **confiance** : la Croix-Rouge française s'investit dans une relation de confiance avec les Sociétés nationales, basée sur des droits et devoirs réciproques, et est à l'écoute de leurs demandes. Une ligne rouge est définie – sur la base des règles de déontologie, d'éthique et de respect mutuel – et, si elle est franchie, entraîne le désengagement du partenariat ;
- > la **subsidiarité** : En accord avec la Société nationale, la Croix-Rouge française peut prendre la direction d'une intervention si – et seulement si – cela est pertinent et nécessaire, au nom d'un des sept principes fondamentaux du Mouvement, l'Humanité.

Renouveler les approches

Afin d'améliorer l'impact et l'efficacité de ses actions auprès des Sociétés nationales, la Croix-Rouge française entend :

- > considérer le développement d'une Société nationale dans sa globalité (aspects stratégiques, éthiques, organisationnels, financiers, techniques et opérationnels) ;
- > porter une attention particulière à l'autonomie et la pérennité de la Société nationale, en promouvant un modèle économique vertueux ;
- > inscrire le développement des Sociétés nationales dans le moyen et le long terme, dans ses zones d'ancrage stratégique ;
- > promouvoir la complémentarité avec les autres composantes du Mouvement présentes dans un pays.

Adapter les ressources

Le développement des Sociétés nationales nécessite des moyens humains et financiers spécifiques.

Ce développement doit être pensé dans un cadre plus large que celui, exclusif, du projet. Pour ce faire, il est donc nécessaire de créer des marges de manœuvre financières, à travers notamment la diversification des ressources, l'investissement et la prise de risque.

Par ailleurs, une attention particulière est portée sur les profils recrutés pour animer la relation partenariale et créer les conditions du développement (savoir-être et savoir-faire).

@Emiliano Albensi/Croix-Rouge italienne -
Les drapeaux des emblèmes flottent à Solferino, 2018



Recentrer notre expertise sur deux domaines prioritaires : la santé et la gestion des catastrophes

Piliers : résilience et confiance

N°	OBJECTIF(S)
1	L'expertise dans le domaine de la santé et la gestion des catastrophes est fortement renforcée au sein de la Croix-Rouge française à travers une organisation plus adaptée.
2	La Croix-Rouge française a renforcé son expertise à travers des partenariats avec les acteurs du domaine de la santé et de la gestion des catastrophes.
3	En 2025, la Croix-Rouge française intervient – en bilatéral avec la Société nationale ou dans le cadre d'une réponse multilatérale Mouvement – sur au moins dix crises de niveau jaune et de niveau orange par an et au moins trois crises de niveau rouge par an.
4	Dans chaque pays d'ancrage, la Croix-Rouge française a renforcé la reconnaissance de son expertise dans le domaine de la santé par les Sociétés nationales, les autorités sanitaires des pays d'intervention et les partenaires techniques et financiers.
5	Dans chaque pays d'ancrage, la Croix-Rouge française est sollicitée par la Société nationale et/ou les autorités pour appuyer la préparation et la réponse aux épidémies.

Les migrations et l'accès à la santé

L'IFRC dispose d'une stratégie 2018 - 2022 visant à articuler les activités d'assistance, de protection et de plaidoyer pour réduire la vulnérabilité des personnes migrantes à différentes étapes de leur parcours, et renforcer leur résilience. La Croix-Rouge française contribue à la mise en œuvre de cette stratégie, tant sur le territoire national qu'à l'international, aux côtés des Sociétés nationales des pays où elle intervient et des différentes composantes du Mouvement.

En 2019, la Croix-Rouge française s'est dotée de lignes directrices spécifiques permettant de poser le cadre de ses interventions sur la thématique des migrations internationales.

Depuis quelques années, les mouvements migratoires sur la zone sahélienne connaissent une expansion grandissante, conséquence notamment de la multiplication des conflits armés d'une part et des effets du changement climatique sur la disponibilité des ressources d'autre part.

S'appuyant sur son expertise reconnue en matière d'accès aux soins, la Croix-Rouge française s'attache à renforcer les capacités de ses partenaires dans le cadre d'activités d'assistance et de protection spécifiques aux migrants en transit, comme à Nouadhibou, Mauritanie (depuis 2020) et à Agadez, Niger (depuis 2017).

La Croix-Rouge française, à l'international, recentre ses expertises en s'inscrivant dans une logique de spécialisation des interventions, tout en conservant autant que possible une approche intégrée.

Elle mobilise notamment l'ensemble des ressources internes et développe autant que possible des partenariats externes complémentaires (Mouvement Croix-Rouge et Croissant-Rouge, acteurs opérationnels, techniques, financiers externes).

L'objectif est de renforcer l'expertise de la Croix-Rouge française en permettant une concentration des efforts et des moyens alloués à la réalisation de l'action internationale. Deux domaines prioritaires ont été identifiés : la santé et la gestion des catastrophes. Le choix se porte là où sa valeur ajoutée est connue et reconnue, notamment au sein du Mouvement.

La santé

La Croix-Rouge française développe des actions visant à renforcer les systèmes de santé, à atténuer l'impact sanitaire des crises et à améliorer la santé des populations en général. Les actions sont focalisées autour de quatre enjeux majeurs de santé publique :

> **Le renforcement du système de santé,**



en mobilisant les expertises nécessaires à l'amélioration et l'optimisation de leur fonctionnement (formation paramédicale, des médecins et professionnels de la santé mentale, accompagnement de la gouvernance et des structures sanitaires) ;

> **Les épidémies et les maladies infectieuses,**



tant sur le plan des interventions de prévention et de réponse au travers d'activités de santé publique, que sur le plan de la prise en charge clinique, des examens biologiques et de la santé mentale des patients ;

> **La santé sexuelle et reproductive,**

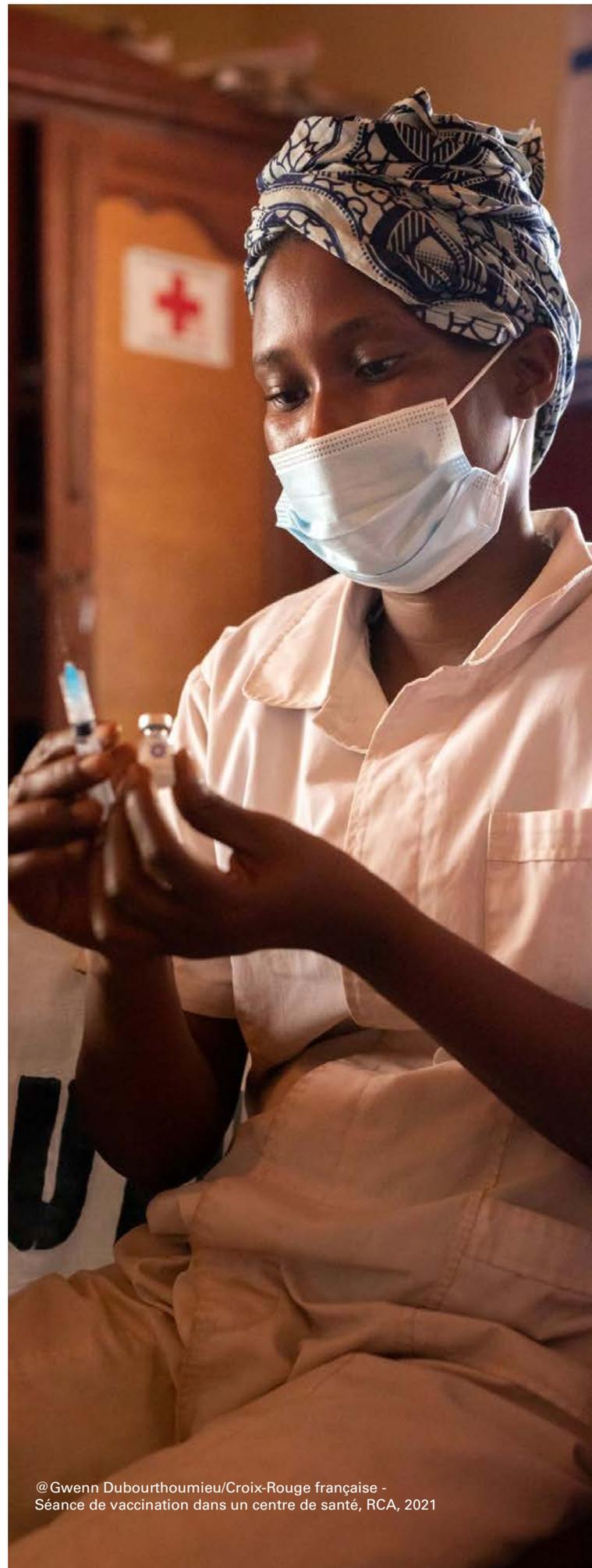


en incluant toutes les interventions ayant pour objectif d'améliorer la santé maternelle et néonatale, la prévention et la prise en charge des violences sexuelles basées sur le genre et la planification familiale ;

> **Les soins de santé primaire et la prise en charge de la sous-nutrition,**



en faveur notamment des populations déplacées, migrantes ou des enfants, des femmes enceintes et allaitantes affectés par un état de sous-nutrition.

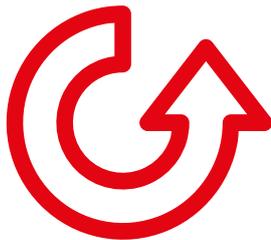


La gestion des catastrophes

La Croix-Rouge française développe des actions qui visent à renforcer la préparation des acteurs du Mouvement, répondre aux crises et aux catastrophes de manière coordonnée et en développant des approches innovantes d'anticipation. Un second axe vise à aider les populations et les institutions locales à réduire leurs vulnérabilités et mieux se préparer aux catastrophes et aux crises.

Les actions sont focalisées autour des étapes du cycle de la gestion des catastrophes :

Prévention
Mitigation



Relèvement

Préparation

Réponse

> **Les actions d'anticipation** se fondent sur des modalités et outils d'alerte et de surveillance en les mettant en lien avec les mécanismes de prévision et de réponse anticipée ;

> **Les actions de préparation** aux différents niveaux organisationnels du Mouvement, au niveau national, en soutenant les Sociétés nationales, mais également les délégations de la Croix-Rouge française quand elles sont présentes, afin de leur permettre de se positionner comme les acteurs essentiels de ce dispositif ; au niveau régional et global, en participant à l'évolution et au développement des outils de réponse aux urgences au travers des mécanismes régionaux coordonnés par la Fédération, nos Plateformes d'intervention régionales (PIR) et les outils globaux avec les Équipes de réponse aux urgences (ERU) et les Équipes d'intervention rapide (Rapid Response) ;

> **Les actions de prévention** et d'atténuation visant à réduire les vulnérabilités des institutions et des communautés face aux crises et aux aléas afin d'améliorer leur résilience ;

> **Les actions de réponse** au travers des différents outils du Mouvement et de la Croix-Rouge française avec l'envoi de matériel et de ressources humaines spécialisées dans les domaines de la santé, incluant la santé mentale, les interventions en santé publique et la prise en charge clinique des patients, l'accès à l'eau, la distribution d'urgence et la coordination humanitaire.



© Angela Hill/IFRC - Évaluation suite à l'éruption volcanique du volcan la Soufrière Saint-Vincent-et-les-Grenadines, 2021

Le PIROI Center

Le PIROI Center, dont l'inauguration est prévue en 2023 sur l'île de La Réunion, sera un centre régional d'expertise, de formation et d'innovation dédié à la gestion des risques et au changement climatique.

Le PIROI Center mènera les activités suivantes :

- > le plaidoyer en faveur de l'intégration de la gestion des risques et de l'adaptation au changement climatique comme priorité au sein des politiques publiques ;
- > la sensibilisation des populations face au risque des catastrophes et aux conséquences du changement climatique appuyant ainsi les pouvoirs publics et les collectivités dans leur mission d'information préventive ;
- > le renforcement des moyens de réponse aux catastrophes par la préparation et la formation des équipes et le pré-positionnement de matériel d'urgence ;
- > le développement de l'offre de formation par et pour les acteurs de la région océan Indien dans le domaine de la gestion des risques et de l'adaptation au changement climatique.

À la croisée de la santé et la gestion des catastrophes, la préparation et la réponse aux épidémies

Les Sociétés nationales des pays d'intervention ont une forte valeur ajoutée à faire valoir sur cette thématique, notamment dans une approche combinant les expertises développées dans le monde de la gestion des risques de catastrophe (systèmes d'alerte précoce, planifications de contingence) et celles du monde de la santé sur le plan médical (prise en charge clinique, vaccination, laboratoire) et de la santé publique (surveillance épidémiologique, prévention et contrôle des infections, communication des risques et engagement communautaire).

Du fait de son expérience, acquise depuis plus de dix ans, dans la lutte contre de nombreuses épidémies (choléra en Haïti, Ebola en Afrique de l'Ouest et en RDC, Covid-19 en Afrique francophone), la Croix-Rouge française souhaite mettre à disposition des Sociétés nationales son expertise, qui s'inscrit dans un processus d'amélioration continue.

C'est notamment l'objet d'un programme financé par l'Agence française de développement en 2021-2024. Ce dernier vise d'une part à standardiser les actions de préparation et de réponse aux épidémies avec la création d'outils concrets pour les acteurs de terrain et, d'autre part, de faciliter l'intégration des approches utilisées. Ce travail permet de renforcer les capacités des acteurs locaux mais également des organisations internationales intervenant sur des épidémies, au bénéfice des populations affectées.

La santé mentale et psychosociale, une expertise transversale

La stratégie internationale prévoit de mobiliser des expertises transversales destinées à compléter les interventions des domaines prioritaires fixés par la stratégie. La Croix-Rouge française considère, par exemple, la santé mentale et le psychosocial comme nécessaires à l'atteinte des objectifs tant sur le plan de la santé, que sur le plan de la gestion des catastrophes.

Les besoins en matière de santé mentale et de psychosocial (SMPS) s'inscrivent dans un continuum, qui va de la santé mentale positive aux troubles mentaux chroniques et plus gravement invalidants, en passant par des formes légères et temporaires de détresse. Il est capital de prévenir les risques psychosociaux et de répondre aux besoins en matière de santé mentale pour assurer le bien-être des personnes et des communautés, les aider à le maintenir ou le restaurer face à l'adversité (maladie, catastrophe, violences, migration, etc.), à se relever, et à se projeter positivement dans l'avenir.

@Nicolas Beaumont/Croix-Rouge française - Soutien psychosocial à destination des enfants, Ukraine, 2016



Développer les synergies et les partenariats, pour maintenir des réponses adaptées à des crises complexes

Piliers : confiance et agilité

N°	OBJECTIF(S)
1	Au sein de nos zones d'ancrage ou à un niveau plus global, les partenaires complémentaires de nos domaines d'expertise ont été identifiés et des accords cadres ou spécifiques ont été signés et mis en œuvre, en priorité avec les acteurs du Mouvement.
2	Une base de données des besoins en expertises de l'action internationale est mise en place afin de renforcer la mobilisation des ressources au sein du Groupe Croix-Rouge française.
3	La Croix-Rouge française a su mobiliser chaque année à l'international plus de personnels provenant du réseau bénévole et salarié pour des missions ponctuelles ou d'expertise. Réciproquement, l'expertise développée à l'international est mobilisable pour des actions au national.
4	La Croix-Rouge française a réussi à mutualiser certaines de ses ressources en matière de logistique et de RH (au sein de la Croix-Rouge française, du Mouvement et/ou en dehors du Mouvement – ex. Réseau logistique humanitaire).
5	La Croix-Rouge française priorise des sujets de diplomatie humanitaire de premier ordre et à ce titre, accentue son intégration dans les groupes de travail internes ou externes au Mouvement.

Le partenariat avec la Croix-Rouge norvégienne

Les flambées épidémiques menacent le bien-être des communautés partout dans le monde et peuvent prendre rapidement de l'ampleur si elles ne sont pas détectées par les services de santé. L'extension de la surveillance de la santé publique aux communautés permet de renseigner des informations jusqu'alors manquantes. Les réseaux de volontaires de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge peuvent significativement contribuer à cette surveillance.

Nyss est une plateforme logicielle permettant la collecte, la gestion et l'analyse des données en matière de Surveillance épidémiologique à base communautaire. Elle permet la détection, le rapport (par sms), l'agrégation et l'analyse en temps réel des informations sur les risques de santé au sein d'une communauté, permettant de prévenir et d'identifier des maladies à potentiel épidémique et d'intervenir grâce à une alerte et une action précoce.

Développée par la Croix-Rouge norvégienne, cette composante fait désormais partie des projets de préparation aux épidémies menés par la Croix-Rouge française au travers de ses délégations pays. Les équipes ERU santé sont par ailleurs formées et équipées pour mettre en place en urgence ces dispositifs de surveillance épidémiologique.

En se recentrant sur son cœur de métier tout en réaffirmant son ambition de contribuer à répondre aux crises mondiales – de plus en plus complexes – la Croix-Rouge française fait du travail en partenariat un impératif.

Pour ce faire, elle s'appuie d'abord sur la richesse et la diversité du Mouvement, avant, si besoin, et dans un second temps, de chercher à développer des partenariats externes.

En outre, la Croix-Rouge française entend mobiliser tout son potentiel interne, en créant plus de synergies entre son action internationale et son action sur le territoire français.

Mobiliser le potentiel de la Croix-Rouge française

La Croix-Rouge française c'est aujourd'hui plus de 17 000 salariés et 59 000 bénévoles, répartis dans 1065 implantations locales, 108 délégations territoriales et 635 établissements sociaux, médico-sociaux, sanitaires et de formation en métropole et dans les territoires ultra-marins.

C'est aussi une tradition d'innovation, illustrée notamment par 21 – accélérateur d'innovation sociale – par la Fondation Croix-Rouge française et par Croix-Rouge insertion.

L'action internationale s'appuie donc sur un capital d'expertise et d'engagement unique, dont la mobilisation est facilitée grâce à des dispositions (juridiques, financières et sécuritaires) normalisées.

* Les centres mondiaux de référence, créés par l'IFRC et hébergés dans diverses Sociétés nationales, sont des centres d'expertise visant à développer les connaissances et les bonnes pratiques relatives aux grands domaines d'intervention du Mouvement. La Croix-Rouge française héberge ainsi le Centre Mondial de Référence sur les Premiers Secours (CMRPS).

S'appuyer sur la richesse du Mouvement, et nouer des alliances, au service de l'impact et de l'efficience

En priorité, et chaque fois que cela est possible, la Croix-Rouge française développe des partenariats au sein du Mouvement, avec les Sociétés nationales, l'IFRC, le CICR et mobilise les connaissances, savoir-faire et approches développés par les centres mondiaux de référence*.

La Croix-Rouge française peut également nouer des alliances avec d'autres organisations internationales, des ONG et des acteurs académiques.

Ces alliances permettent de :

- maintenir une approche intégrée du point de vue sectoriel, géographique et temporel ;
- enrichir les expertises thématiques ;
- associer mise en œuvre opérationnelle et production de connaissances ;
- associer mise en œuvre opérationnelle et influence.

Par ailleurs, elles sont un vecteur d'efficience en vue de :

- mutualiser les moyens ;
- intégrer l'innovation et la transformation digitale ;
- améliorer la gestion de la sûreté et de la sécurité.



Renforcer les mécanismes de redevabilité et d'apprentissage

Pilier : confiance

N°	OBJECTIF(S)
1	La Croix-Rouge française s'est dotée au sein de la Direction des opérations internationales d'une expertise Suivi-Evaluation-Redevabilité-Apprentissage (SERA) pour le déploiement de l'approche.
2	Les approches SERA et Engagement communautaire et redevabilité (CEA) du Mouvement sont intégrées systématiquement dans les actions mises en œuvre et traduites en mécanismes permettant la remontée du point de vue de l'ensemble des parties prenantes.
3	Un questionnaire est élaboré et mis en œuvre afin de mesurer et chiffrer les actions de développement des capacités.
4	La Croix-Rouge française dispose et met en œuvre des processus qui répondent aux nouvelles exigences en matière de conformité bailleur et de réglementation.
5	La Croix-Rouge française a développé une méthode de cartographie des risques des Sociétés nationales en vue de les accompagner et de les renforcer dans la gestion de financements externes.

L'approche Engagement communautaire et redevabilité

« La confiance est le bien sur lequel le personnel humanitaire s'est toujours appuyé et qu'il a peut-être tenu pour acquis. Pour rétablir la confiance, nous devons écouter et agir en fonction de ce que les populations nous disent. Les populations doivent être en mesure de donner leur avis pour les décisions qui les concernent. »

Francesco Rocca, Président de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (IFRC).

L'engagement des communautés et la redevabilité à leur égard englobent la participation et le retour d'information des communautés, la fourniture d'informations comme forme d'assistance, la communication pour le changement des comportements et des pratiques sociales et le plaidoyer fondé sur les faits.

En reconnaissant le rôle d'experts et de partenaires que jouent les membres des communautés, l'approche Engagement communautaire et redevabilité contribue au principe de « ne pas nuire », aide à gérer les attentes des communautés et favorise les changements sociaux et comportementaux positifs.

La qualité est un principe directeur de l'action internationale.

En ce sens, la Croix-Rouge française compte davantage développer ses mécanismes de redevabilité pour :

- mieux répondre aux besoins des Sociétés nationales, des autorités et des communautés auprès de qui la Croix-Rouge française intervient ;
- s'assurer que les actions ne portent pas atteinte à ce qui existe déjà ;
- contribuer au renforcement à long terme de la résilience ;

Par ailleurs, la Croix-Rouge française s'adapte pour répondre aux exigences en matière de conformité et de réglementation, en constante évolution.

In fine, la redevabilité contribue donc à renforcer la confiance que les partenaires, communautés et collaborateurs placent dans la Croix-Rouge française.

Élargir le prisme de la redevabilité

La Croix-Rouge française souhaite passer d'une redevabilité orientée vers les partenaires techniques et financiers à une redevabilité à 360°, c'est-à-dire une redevabilité envers :

- les Sociétés nationales des pays d'intervention ;
- les communautés ;
- les autorités locales et nationales ;
- ses volontaires (salariés et bénévoles).

La Croix-Rouge française s'engage à créer les conditions favorables à l'expression de leurs points de vue sur les actions dont ils sont destinataires, et à être réactive pour infléchir les orientations et les décisions prises.

Pour ce faire, la Croix-Rouge française généralise notamment l'approche Engagement communautaire et redevabilité (CEA), développée au sein du Mouvement.

Maintenir un haut degré de conformité en matière de gestion des financements

De nouveaux enjeux liés à l'éthique, à la transparence et à la lutte contre la criminalité sont apparus ces dernières années, et ont trouvé une traduction dans les règles de gestion des financements. A titre d'exemple, citons la lutte contre le blanchiment et le terrorisme ainsi que la protection des données personnelles.

La Croix-Rouge française fait évoluer ses procédures et son organisation afin de répondre à ces nouvelles exigences, tout en veillant à ce que le temps consacré à la gestion administrative d'un financement ne soit pas au détriment des objectifs de son action auprès des plus vulnérables et de la perception de l'action humanitaire. Lorsque nécessaire, elle porte un plaidoyer en ce sens auprès des partenaires techniques et financiers.

Mieux structurer la gestion des données

A ce jour, de très nombreuses données sont produites dans le cadre de l'action internationale de la Croix-Rouge française. Mieux exploitées, elles permettront d'améliorer l'impact des actions et sa mesure. La Croix-Rouge française s'engage ainsi à :

- renforcer la fiabilité des données à travers une révision des outils et la planification d'évaluations indépendantes ;
- harmoniser les données afin de faciliter la consolidation ;
- veiller à un recueil et une utilisation éthique, en accord avec les réglementations nationales et le code de conduite de la Croix-Rouge française ;
- définir spécifiquement les indicateurs de mesure de l'impact des actions de développement d'une Société nationale.



Diversifier les formes de notre présence et nos modalités d'intervention

Pilier : agilité

N°	OBJECTIF(S)
1	A l'issue de l'expérimentation de déconcentration sur Dakar, le modèle organisationnel ainsi que les modalités qui en découlent (RH, administration) sont révisés et adaptés aux autres zones d'ancrage.
2	La Croix-Rouge française développe et consolide certaines modalités d'intervention dans ses zones d'ancrage et au-delà (assistance technique, offre de services, intervention en consortium sous maîtrise d'ouvrage Mouvement, etc.).
3	La Croix-Rouge française a développé et diversifié ses modalités de préparation et de réponse aux urgences (ERU, Rapid response, implication des Délégations).
4	La part de projets identifiés par la Société nationale et mis en œuvre dans une logique d'action décentralisée (AID) augmente chaque année sur nos zones d'ancrage.

L'Action internationale décentralisée (AID)

Les principes fondamentaux d'Unité et d'Universalité invitent les Sociétés nationales à s'entraider et à contribuer à un Mouvement plus fort. La Croix-Rouge française ambitionne d'y participer en mobilisant sa plus grande force : l'engagement et l'expertise de son réseau national (délégations et établissements) et international (délégations pays).

> *L'expression d'une volonté d'agir et de s'engager*

Qu'ils soient bénévoles ou salariés, chacun s'engage dans la perspective d'être utile et d'agir au sein d'une équipe, à la réalisation de projets identifiés par une Société nationale.

> *Pour des projets concrets et sur-mesure, alignés avec les priorités de la Société nationale*

Les actions menées sont construites sur-mesure et varient d'un projet à l'autre selon les besoins exprimés par la Société nationale, les acteurs impliqués, l'environnement local, etc.

La Croix-Rouge française propose un accompagnement personnalisé dans son approche afin de contribuer à des actions ayant un impact local rapide et efficace, menées par la Société nationale.

Actuellement, l'action internationale de la Croix-Rouge française se déploie principalement à travers des délégations, implantées durablement dans un pays, composées de collaborateurs expatriés et nationaux, très engagées opérationnellement, en étroite collaboration avec les services du siège.

Cependant, anticipant un accès à l'espace humanitaire et aux ressources de plus en plus contraint, la Croix-Rouge française se doit d'ores et déjà de développer d'autres modalités d'intervention.

Rompre avec la vision monolithique de la Délégation pour plus de souplesse opérationnelle

La Croix-Rouge française entend tout d'abord poursuivre le rééquilibrage de la prise de décision entre siège et terrain, à travers :

- la poursuite de la déconcentration, par la création de bureaux régionaux (en plus des PIR et de Dakar) ;
- le renforcement de l'autonomie des chefs de délégation dans la prise de décision.

Par ailleurs, du fait de son appartenance au Mouvement et d'un partenariat naturel avec les Sociétés nationales, la Croix-Rouge française dispose de plusieurs opportunités pour tester d'autres formes de présence :

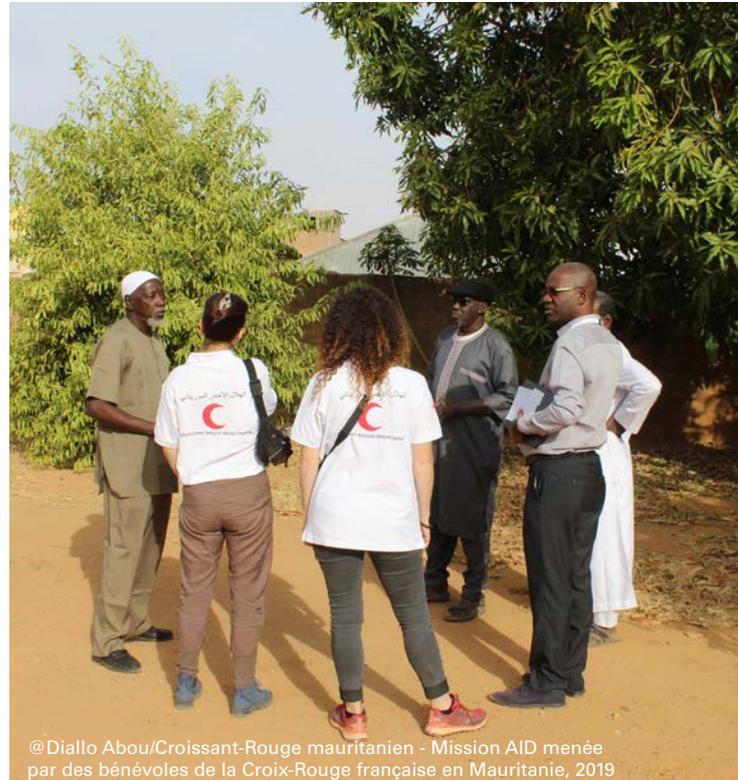
- réduire son implication opérationnelle, en créant les conditions d'une plus grande délégation de gestion aux Sociétés nationales ;
- lorsque plus aucun accès n'est possible, mettre en œuvre la gestion à distance ;
- se déployer rapidement en cas de crises soudaines, à travers les dispositifs globaux de réponse aux urgences du Mouvement.

En tant qu'organisation reconnue à haute valeur ajoutée, la Croix-Rouge française développe également des modalités d'assistance technique ponctuelle, dans ses domaines d'excellence.

Donner ses lettres de noblesse à l'Action internationale décentralisée (AID) et enrichir la palette de nos modalités d'intervention

La Croix-Rouge française veille à ne plus intervenir seulement à travers la réalisation de projet dont elle assure la conception et la mise en œuvre. Elle cherche ainsi à :

- favoriser l'Action internationale décentralisée (AID), consistant à mobiliser le réseau interne sur des actions à l'international, parfaitement alignées sur les priorités des Sociétés nationales ;
- loger, sur la durée, et à la demande, une assistance technique polyvalente au sein des Sociétés nationales ;
- consolider notre savoir-faire en tant qu'opérateur de projets d'envergure, pour le compte d'autorités publiques (par exemple, ministère de la santé) ;
- savoir travailler au sein d'un consortium, notamment avec les Sociétés nationales ou l'IFRC ;
- pouvoir déployer une réponse immédiate et adaptée grâce à la présence d'une Délégation ;
- investir dans le développement des capacités régionales, nationales et globales de réponse aux urgences du Mouvement.



@Diallo Abou/Croissant-Rouge mauritanien - Mission AID menée par des bénévoles de la Croix-Rouge française en Mauritanie, 2019

Le bureau régional de Dakar

Depuis 2018, le bureau régional de Dakar permet d'assurer une représentation et un dialogue avec les partenaires techniques, financiers et composantes du Mouvement présents au sein du hub humanitaire ouest-africain, à Dakar. Par ailleurs, certaines fonctions (référénts techniques, RH, financier, auditeur interne et chargé de développement opérationnel) sont positionnées au plus près des équipes des six délégations de la zone Afrique de l'Ouest/Lac Tchad.

Le développement du bureau régional présente des atouts singuliers pour le développement de nos interventions dans la zone. Parmi ceux-ci figurent le rapprochement des équipes siège de celles du terrain, une configuration propice au développement de synergies entre délégations et programmes régionaux, une intégration renforcée des actions de la Croix-Rouge française avec celles des autres composantes du Mouvement.

Renouveler notre exemplarité face à des enjeux de plus en plus nombreux

Pilier : confiance

N°	OBJECTIF(S)
1	La Croix-Rouge française a achevé la mise en œuvre de son plan de performance, sur les volets pilotage, gestion et organisation du travail (nouveau manuel de procédures, gestion électronique des documents, nouvelle politique Data et charte de l'information, etc.).
2	La Croix-Rouge française a mis en place un système d'information adapté au pilotage et à la gestion des risques inhérents à son activité.
3	La politique en matière de réduction de l'empreinte environnementale est déployée à travers des plans d'action concrets sur chaque délégation et chaque opération, et son impact est mesuré.
4	Le mécanisme de remontée et de traitement des cas de suspicion de fraudes, d'exploitation et d'abus sexuels est évalué régulièrement et amélioré si nécessaire.

La Prévention de l'exploitation et des abus sexuels (EAS)

La Croix-Rouge française s'est engagée à appliquer une politique de tolérance zéro à l'égard des actes d'exploitation et abus sexuels sur ses terrains d'opération à l'international.

Il s'agit tout d'abord de prévenir les actes, en renforçant notamment la compréhension par l'ensemble des équipes de ce qu'est précisément un acte d'EAS.

Il convient également de mettre en place un dispositif efficace de remontée et de traitement des signalements

Enfin, il s'agit de garantir une réponse adaptée et juste face à chaque situation, incluant une enquête pour collecter l'ensemble des éléments, prendre les mesures de protection éventuelle, imposer les sanctions appropriées, etc.

Dans une première phase, un ensemble de personnels de plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique Centrale ont été identifiés pour jouer le rôle de points focaux EAS et assurer la diffusion des éléments relatifs à la prévention plus spécifiquement. Une formation pilote a été organisée pour eux en janvier 2020. Aujourd'hui, elle est destinée à l'ensemble des équipes de la Croix-Rouge française.

Dans un contexte marqué par la politisation de l'aide, le brouillage de l'image du travailleur humanitaire et le questionnement sur les effets de l'aide (efficacité et principe du do not harm – ne pas nuire), l'exemplarité est un capital à préserver et développer.

Il est primordial que la Croix-Rouge française anticipe sur les exigences tant environnementales qu'éthiques avant même qu'elles ne s'imposent à elle.

Cela permettra de mettre en œuvre plus sereinement les éventuels changements organisationnels et normatifs qui en découleraient, et d'en assurer une meilleure appropriation.

In fine il en va de la confiance accordée à la Croix-Rouge française, et donc de sa capacité à intervenir dans les contextes les plus périlleux.

Une exemplarité plurielle

La Croix-Rouge française est engagée depuis plusieurs années pour traduire de manière effective dans ses actions les enjeux suivants :

- la réduction de l'empreinte environnementale et la lutte contre le réchauffement climatique ;
- la prévention et le traitement de la fraude et de la corruption ;

- la prise en compte des inégalités de genre et de la diversité ;
- la prévention de l'exploitation et des abus sexuels ;
- la transparence et bonne gestion financière.
- l'orientation de l'aide et de la protection vers ceux qui en ont le plus besoin.

Elle renouvelle son engagement en ce sens pour la période 2021-2025, en se concentrant sur deux axes :

- poursuivre l'appropriation de ces enjeux par ses volontaires ;
- renforcer son cadre de gestion des risques, et son système de contrôle interne.

Une exemplarité réciproque

Si la Croix-Rouge française se doit de continuer à être exemplaire, elle est aussi vigilante vis-à-vis de ses partenaires. Ainsi, le manquement au respect des règles déontologiques du Mouvement de la part d'un de ses partenaires pourrait entraîner la fin dudit partenariat.

@Tommy Trenchard/IFRC - Sensibilisation communautaire et promotion à l'hygiène, Guinée, 2015



* Le concept a été utilisé dans le cadre de l'action humanitaire à partir des années 1990 et vise la réduction des potentiels effets négatifs des actions de solidarité internationale et humanitaires.

N°	OBJECTIF(S)
1	La Croix-Rouge française dispose d'un dispositif de veille stratégique, lui permettant d'anticiper les évolutions de son environnement afin d'ajuster le pilotage de sa stratégie.
2	La Croix-Rouge a formalisé un nouveau modèle économique pour l'action internationale, capable de soutenir la mise en œuvre de la stratégie (condition d'entrée/sortie d'un pays, nouveaux partenaires à solliciter, mutualisation des moyens, développement du mécénat, activités économiques, modèle économique spécifique de réponse aux urgences, etc.).
3	La Croix-Rouge française a su adapter ses ressources humaines en termes d'organisation et de profils pour mettre en œuvre sa stratégie (enjeux sur la due diligence, sur l'accès aux financements, sur le renforcement des capacités, sur l'expertise technique).
4	Une politique de nationalisation des postes est élaborée et mise en œuvre.
5	Les passerelles entre le national et l'international et au sein de l'international, entre le terrain et le siège et entre les Délégations, sont facilitées afin de proposer des parcours professionnels attractifs.

Le Réseau logistique humanitaire (RLH)

Créé en 2014, sous l'impulsion de plusieurs responsables logistiques d'organisations humanitaires, le réseau a initialement pour objectif de partager les bonnes pratiques et d'échanger autour de différents sujets logistiques communs.

Il s'est depuis structuré et a vu son rôle évoluer, suite à la publication en 2019 de l'étude « Strength in Numbers - Vers une aide humanitaire plus efficace : la mutualisation des moyens logistiques ». Le RLH décide ainsi d'approfondir le sujet et d'étudier différentes pistes ouvrant le champ à la mutualisation et à la coordination inter-organisationnelle. La mise en pratique se fait dès 2020, à l'occasion de l'épidémie de Covid-19, au cours de laquelle les membres du RLH démontrent l'efficacité d'une collaboration proactive et l'engagement conjoint via la coordination du pont aérien humanitaire de l'Union européenne. Fort de cette expérience réussie, le RLH se lance en 2021 dans la création d'une plateforme coopérative offrant la mise en commun et la complémentarité de ressources et permettant de soutenir et coordonner des projets communs de logistique et de chaîne d'approvisionnement.

Le réseau regroupe en 2020 une dizaine d'organisations, dont la Croix-Rouge française.

La concrétisation des six orientations stratégiques – ambitieuses – décrites précédemment nécessite de disposer des ressources financières, humaines et techniques adéquates.

Cela passe en particulier par :

- la mise en œuvre d'un nouveau modèle économique ;
- une plus grande attractivité et fidélisation des collaborateurs ;
- l'optimisation et la mutualisation des moyens logistiques.

Un nouveau modèle économique, pour créer des marges de manœuvre et prendre des risques maîtrisés

Bien que des évolutions favorables soient constatées, le financement du développement des Sociétés nationales et des petites et moyennes urgences reste encore problématique. Or, ces deux thématiques sont centrales dans l'action internationale telle qu'envisagée à l'horizon 2030.

Le problème est double :

- la rareté des financements ;
- l'inadéquation entre le moment où ces financements sont nécessaires, et ceux où ils sont disponibles.

Ainsi, la Croix-Rouge française développera un nouveau modèle économique, consistant à :

- diversifier les ressources, tant du point de vue de leur nature que de leur provenance ;
- créer des marges de manœuvre financières en interne afin de répondre aux besoins insuffisamment financés (crises oubliées, expérimentations, innovation) ;
- renforcer les liens avec les partenaires-clés du Mouvement pour l'accès mutuel aux ressources.

Attirer et fidéliser les ressources humaines

L'humanitaire est un secteur de plein emploi, où le nomadisme inter-organisations fait partie intégrante des parcours professionnels, favorisé par la prédominance des contrats à durée déterminée et les aspirations des nouvelles générations.

Parallèlement, du fait des orientations stratégiques données à son action internationale pour les années à venir, la Croix-Rouge française doit recruter des profils spécifiques, et les engager dans la durée. Aussi, la question de l'attractivité et de la fidélisation des ressources humaines est un enjeu-clé. Pour ce faire, il s'agira de :

- réaffirmer et appuyer chaque responsable dans son rôle de manager ;
- renforcer les actions de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- tirer profit du potentiel des collaborateurs nationaux lorsque les conditions le permettent ;
- consolider et asseoir les compétences existantes ;
- mieux valoriser les expertises pointues ;
- offrir un environnement de travail sûr, adapté à l'accroissement des menaces.

Diversifier le soutien logistique et optimiser ses ressources

La pertinence du regard logistique n'est plus à démontrer pour arbitrer quelques aspects techniques et opérationnels d'un projet ou d'une organisation. Elle est même parfois la clé de la réussite de certains projets d'urgence, où réactivité, anticipation et fluidité sont des maîtres mots.

Cette fluidité nécessite d'avoir une chaîne d'approvisionnement dont les processus sont parfaitement maîtrisés, les actions normalisées et les informations disponibles.

La Croix-Rouge française, à travers une évolution de son organisation et des profils de poste cherchera également à renforcer les autres fonctions « métiers » de la logistique, en complément de la gestion des approvisionnements, et toujours en support des opérations. Elle s'orientera aussi vers une structuration et une optimisation de ses outils et systèmes afin de gagner en agilité et efficacité.





Crédits photos page de couverture : @Corrie Butler/IFRC - Distributions de produits de première nécessité suite au cyclone Idai, Mozambique, 2019
Quatrième de couverture : @Sam Smith/IFRC - Phénomène climatique El Niño, Timor-Leste, 2016

CONTACT CROIX-ROUGE FRANÇAISE

Direction des opérations internationales
assistance-direction.droi@croix-rouge.fr

Services administratifs

Campus Croix-Rouge française
21 rue de la Vanne CS 90070 92126 Montrouge Cedex
Tél. : 01 44 43 11 00

Siège social

98 rue Didot 75694 Paris Cedex 14

www.croix-rouge.fr